

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA- UNIR
CAMPUS DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCIELLE FERNANDES DA CRUZ

PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA: ESTUDO MULTICASOS DAS
PAPELARIAS DO CENTRO COMERCIAL DE CACOAL - RO

Artigo de Conclusão de Curso

ACC

CACOAL/RO

2011

FRANCIELLE FERNANDES DA CRUZ

**PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA: ESTUDO MULTICASOS DAS
PAPELARIAS DO CENTRO COMERCIAL DE CACOAL - RO**

Artigo de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Rondônia – UNIR, Campus de Cacoal
como requisito parcial para obtenção do
título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Diogo G. Torres Neto

CACOAL/RO

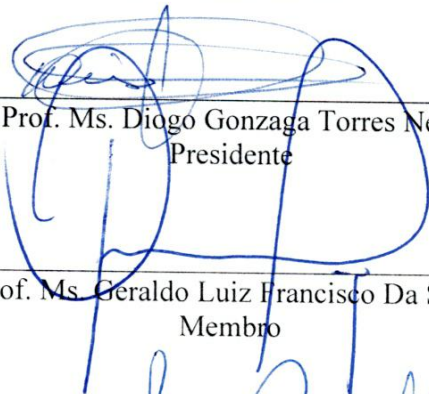
2011

**ATA DE DEFESA DO ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO - CURSO DE
ADMINISTRAÇÃO – 07 DE DEZEMBRO DE 2011.**

Aos 07 (sete) dia do mês de Dezembro de dois mil e onze, reuniu-se no Auditório (Biblioteca) da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR, a banca constituída pelos Professores: Prof. Ms. Diogo Gonzaga Torres Neto (presidente), Prof. Ms. Geraldo Luiz Francisco Da Silva (membro), e Prof. Esp. Adriano Camiloto da Silva (membro), para examinar o (a) candidato (a) FRANCIELLE FERNANDES DA CRUZ na prova de defesa de seu Projeto de trabalho de conclusão de curso intitulado: A INFLUÊNCIA DOS LIDERES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: Estudo de Caso das Papelarias do Centro Comercial de Cacoal - RO. A presidente da Comissão iniciou os trabalhos às 16:50 h, solicitando ao candidato que apresentasse resumidamente os principais aspectos de seu trabalho. Concluída a exposição, os examinadores argüíram alternadamente o candidato sobre os diversos aspectos do Trabalho. Após a argüição, a Comissão reuniu-se para avaliar o desempenho do (a) candidato (a), obtendo a nota final 90,0 (noventa). A ata segue assinada pelos membros da banca.


Cacoal / RO, 07 de Dezembro de 2011.

Banca Examinadora:



Prof. Ms. Diogo Gonzaga Torres Neto
Presidente

Prof. Ms. Geraldo Luiz Francisco Da Silva
Membro



Prof. Esp. Adriano Camiloto da Silva
Membro

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, aos meus pais que são meu símbolo maior de determinação, honestidade e coragem, ao meu irmão, pelo apoio recebido. Sem vocês eu não seria nada. Aos meus colegas de classe, pelo apoio dedicado durante esses quatro anos, em especial minha amiga Leilaci. A professora Simone Marçal pelo incentivo e compreensão. Ao professor Diogo, pela atenção e paciência.

“Antes de se tornar líder, o sucesso se limita ao próprio crescimento. Quando você se torna líder, o sucesso depende do crescimento dos outros.”

(WELCH, 2005)

PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA: ESTUDO MULTICASOS DAS PAPELARIAS DO CENTRO COMERCIAL DE CACOAL - RO

Francielle Fernandes da Cruz¹

Resumo

O presente estudo objetivou apontar a relevância sobre questões relacionadas à liderança, destacando os principais papéis do líder na empresa e verificando o comportamento dos mesmos nas micro e pequenas empresas estudadas. Para realização do estudo foi utilizado o método de pesquisa exploratória e explicativa fenomenológica com os dados recolhidos através de questionários, os quais permitiram analisar as questões correlacionadas sobre a liderança e suas influências na formação e composição do grupo. Participaram deste estudo líderes formais de ambos os sexos de seis micros e pequenas empresas do ramo de papelaria situadas no centro comercial da cidade de Cacoal. Através da análise dos dados evidenciou-se o perfil dos gerentes, quanto à liderança. Os resultados apontaram que as empresas se dividem entre o estilo de liderança democrático e autocrático. Portanto, observou-se que neste segmento de empresa não se constata uma única forma de liderar, exigindo assim a adaptação do líder a cada situação, desta forma sugeriu-se aos mesmos que estivessem buscando sempre novos métodos de atualização frente à competitividade atual do mundo globalizado. E, nesse processo, todo líder é o orientador e facilitador, que deve motivar sempre a equipe, valorizando o ser humano, ouvindo sugestões, proporcionando capacitação, delegando competências, eliminando o medo, removendo as barreiras e reconhecendo o esforço e o trabalho da equipe, levando em conta que as pessoas são as matérias-primas mais importantes nas organizações.

Palavras Chaves Liderança, Líder, Motivação

INTRODUÇÃO

A influência dos líderes nas micro e pequenas empresas é um tema interessante a ser analisado, pois, o líder tem pleno poder de conduzir uma organização a atingir os objetivos definidos. Porém, as pessoas só se envolvem de forma produtiva se o líder tiver a capacidade de conduzi-los.

Na cultura das micro e pequenas empresas é muito comum que o proprietário desenvolva várias funções, inclusive a de exercer a liderança com todos os

¹ Formanda do curso de Administração – Universidade Federal de Rondônia - UNIR / Campus de Cacoal-RO.

funcionários da mesma. Nem sempre o resultado é positivo, devido ao acarretamento de várias funções, o líder acaba sendo negligente em relação aos seus liderados e prejudicando o desenvolvimento da empresa como um todo.

Quando o líder faz o acompanhamento de alguma situação em que se encontra a organização, motivando os funcionários e mostrando aos mesmos que eles possuem influência no desenvolvimento da empresa, naturalmente eles desenvolverão um trabalho mais eficaz e produzirão muito mais do que o esperado.

O tema escolhido mostra a importância dos líderes nas organizações, visando às pequenas e micro empresas. Através de pesquisa bibliográfica foi possível ter uma melhor compreensão das diversificações de líderes e do estilo que cada um possui, ressaltando a capacidade dos mesmos.

A liderança é indiscutivelmente um fator de extrema importância e de grande decisão dentro de uma organização quando a empresa está bem estabilizada em todas as áreas de atuação, mas principalmente quando a mesma está passando por alguma situação de conflito em qualquer setor em que esta organização é composta.

O mundo atual traz certa insegurança principalmente para as micro e pequenas empresas que se sentem ameaçadas pela globalização, já que as mesmas não possuem recursos suficientes para acompanhar a velocidade da informação e na maioria das vezes o proprietário é obrigado a desempenhar todos os papéis administrativos na empresa, inclusive o de estar gerenciando seus funcionários. Tendo em vista a importância de um bom líder em uma organização, qual é o nível de influência de um líder nas micro e pequenas empresas?

A escolha do tema se deu pela existência de muitas dúvidas a respeito da liderança e do papel exercido pelo líder em uma organização, visto que a relação entre líder e liderado tende a ser muito complexa, pois envolve a participação direta de pessoas em um convívio diário.

O líder é dotado de um poder indispensável para a empresa, pois ele atua como mediador em situações de conflitos. Ele também pode interferir no

comportamento de seus subordinados, pois os mesmos podem adotar costumes e comportamentos espelhando-se em seus líderes. O líder não possui todas as respostas e soluções dentro de uma organização, essas respostas estão nas pessoas que realizam as tarefas e que estão envolvidas no processo.

O estudo da liderança pode trazer muitos benefícios para uma organização, principalmente nas micro e pequenas empresas, onde na maioria das vezes o papel de líder é exercido pelo próprio dono do negócio que se divide em várias funções e não dispõe de tempo necessário para desempenhar a liderança de forma adequada. A partir da análise desse segmento de empresa pôde-se destacar qual o modelo de liderança que proporcionaria maiores chances de sucesso as mesmas.

Sendo assim, foi tido como objetivo geral da pesquisa, identificar o nível de influência do líder nas micro e pequenas empresas do segmento de papelarias.

Outros aspectos pesquisados foram alguns dos modelos de liderança existentes, os principais papéis do líder na empresa, a relação de liderança com o comportamento humano, e o comportamento individual dos líderes das micro e pequenas empresas em estudo.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

O ser humano é sociável desde que nasce, sua sobrevivência depende do cuidado de outras pessoas e dessa convivência para mediar suas ações, o que implica dizer que o contato social é indispensável. Seu cotidiano é demarcado pela vida em grupo, por isso à necessidade de estar se relacionando com outras pessoas. Seu aprendizado advém da comunicação e interação, seja com encontro ou defrontamento direto com outros seres humanos.

1.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

A definição de liderança sempre foi muito polemizada, mas vem ganhando destaque no mundo das organizações, pois são vários os estudos e teorias sobre

este tema que juntos causam conflitos e discussões. Para ter uma maior compreensão sobre o assunto é necessário destacar alguns problemas que podem ser considerados bastante comuns. O termo liderança não deve ser confundido com administração, o administrador tem funções distintas do líder, conforme definido por Chiavenato (1999, p.554):

O administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional. Isso inclui muita coisa. A rigor, o administrador deveria ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele. O líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador.

Todo administrador que também é um líder conduz a organização com maior segurança do que aqueles que não são considerados líderes, e no mundo organizacional para um administrador ser considerado eficaz, ele deve atingir todas as metas planejadas.

Segundo Limonge-França e Arellano (2002, p. 261) “liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas”. O controle é a tentativa de exercer algum tipo de influência sobre um grupo de pessoas. Autoridade é o poder que uma pessoa tem devido ao cargo em que ela exerce em uma organização.

A liderança não pode ser tratada isoladamente, pois cada pessoa tem sua individualidade que precisa ser respeitada. Segundo as teorias contingenciais, o líder deverá ser caracterizado de acordo com cada situação ou grupo de pessoas pelo qual exerce a liderança. Fiedler (*apud* BERGAMINI, 1994, p.52) afirma que:

A liderança é, por definição, um relacionamento interpessoal, no qual poder e influência são desigualmente distribuídos de tal forma que uma pessoa seja capaz de dirigir e controlar os seus próprios. Em tal relacionamento, entre líder e seus membros, a personalidade do líder esta pronta para determinar, em grande parte, na medida em que ele pode influenciar o comportamento do seu grupo.

De acordo com o modelo contingencial de liderança desenvolvido por Fiedler não existe um modelo de um líder que seja único e eficaz para todas as situações, ou seja, a situação é que vai determinar o estilo de liderança a ser usado. O modelo contingencial baseia-se em três fatores: poder de posição do líder, estrutura da

tarefa e o nível de relação líder-membros (CHIAVENATO, 1994, p. 156). Quanto maior o posicionamento do líder, melhor estruturada for à tarefa e melhor forem à relação líder-membros, maior também será a possibilidade de haver uma liderança eficaz.

1.2 TIPOS DE LÍDERES

São vários os graus de influência, indo da coação, à persuasão, à sugestão, até a emulação. As lideranças podem ser exercidas utilizando uma dessas características ou pode ser uma combinação delas. O ideal é que a utilização desses poderes sempre seja acompanhada de padrões éticos e de responsabilidade social. Desta forma, Chiavenato (1994, p. 148) define que:

A liderança visa à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. Assim, liderança é uma faca de dois gumes: nenhuma pessoa pode ser um líder, a menos que consiga que as pessoas façam aquilo que ela pretende que façam, nem será bem-sucedida, a menos que seus seguidores a percebam como meio de satisfazer suas próprias aspirações ou atingir seus objetivos.

A liderança vai muito além da influência que o líder exerce sobre seus subordinados. Segundo Bergamini (2006, p. 42), “para que as organizações permaneçam “empresas vivas” é necessário que alguém consiga fazer com que as pessoas evoluam harmoniosamente”. Sendo assim, para que uma organização se desenvolva é necessário que todos os colaboradores convivam de forma pacífica.

Segundo a teoria dos estilos de liderança, as pessoas podem ser preparadas para se tornarem líderes. Chiavenato (1994, p.149) destaca que “estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder”. Esse padrão influencia muito o desenvolvimento de uma organização.

Conforme um estudo pioneiro sobre liderança, feito por White e Lippitt *apud* Chiavenato (1994, p.149) existem três estilos de liderança: democrático, autocrático e liberal. A liderança democrática visa o líder e os subordinados, já a liderança autocrática visa o líder apenas, enquanto a liderança liberal enfatiza os subordinados. Saber o momento certo, com quem, dentro de que circunstâncias, e

tarefas a serem desenvolvidas tornam-se a maior dificuldade da liderança. A partir desse estudo é que se passou a divulgar o papel da liderança democrática e comunicativa, que estimula a colaboração de pessoas, e além de justa se interessa pelo bem-estar de todos os envolvidos no processo.

1.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS EMPRESAS

A decisão de um líder pode influenciar muito em todo o desenvolvimento de uma organização. Segundo Arnold e Plas (1996, p.16), “no ambiente competitivo de hoje, toda pessoa - do porteiro ao principal executivo - tem que se envolver decididamente no esforço para melhorar muito a produtividade e a lucratividade”. Mas fica bem claro que as pessoas do ambiente de trabalho só se envolvem de maneira eficaz, a partir do momento em que o líder desenvolva um ambiente propício, onde cada colaborador se sinta responsável por este espaço.

Chiavenato (1999, p.555) afirma que “a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança, uma pessoa influencia outras em função dos relacionamentos existentes.” Através da influência, um líder pode atingir os desejos almejados. O líder deve oferecer segurança aos liderados sem que os mesmos se sintam forçados a nenhuma situação, sendo assim, Bergamini (2006, p.29) afirma:

Fica claro que, para o líder ser considerado como verdadeiramente eficaz, deve ser capaz de apresentar essa realidade para os seus seguidores, de forma que estes possam ver sentido naquilo que devem desenvolver. Nos momentos de crise, o próprio seguidor espera que seu líder lhe indique até onde pode chegar. É nesse momento que os líderes são autorizados, pelos próprios seguidores a exercer seu poder.

A liderança não deve estar voltada apenas para os objetivos da organização. Sendo assim, “o objetivo central da liderança voltada para a pessoa é conciliar os propósitos do indivíduo com os propósitos da organização” (ARNOLD; PLAS, 1996, p.191). A partir do momento que esses dois fatores se unem, a organização é beneficiada.

Segundo Hollenbeck (2003, p. 263) “os líderes existem para satisfazer as necessidades de desempenho e satisfação de cada membro de um grupo”. Quando

considerado as características dos seguidores e da situação, através de suas habilidades e traços de personalidade, de seus estilos comportamentais e de decisão é que o líder vai influenciar no comportamento de seus liderados.

Para que os liderados o sigam sem haver nenhum tipo de repressão ou ameaça é preciso que o líder apresente uma característica importante que é a sensibilidade às pessoas, como destacam Davis e Newstrom (*apud* BERGAMINI 2006, p.106), “a liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos”. O dever do líder é fazer com que todos caminhem juntos para o mesmo objetivo.

1.4 COMPORTAMENTO DOS LÍDERES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

É típico das empresas de pequeno porte serem administradas por seus proprietários, sem qualquer nível de qualificação. De acordo com Guimarães (2007) os mesmos tomam decisões baseadas na experiência cotidiana, e no senso comum, estabelecendo formas de gerenciar que colocam em risco a sobrevivência da empresa.

Para Hall (2004) liderança é uma forma especial de poder, intimamente relacionada à forma referencial. A liderança envolve a habilidade, baseada nas qualidades do líder, que incentiva a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos.

No entender de Sánchez (2001), o exercício da liderança não pode ser apoiado, única e exclusivamente, nas características de personalidade do líder, ou seja, daquele que desenvolve o processo de liderança. Para o autor, a interação entre o indivíduo e o meio é uma constante, e a liderança é uma consequência desse processo de interação. Assim, a liderança torna-se mais completa e oferece desafios e promessas, permite aos líderes buscarem comportamentos em aspectos mais amplos do que eles estão acostumados. Portanto, seus instrumentos de trabalho para atingir metas e objetivos organizacionais são simplesmente as pessoas de sua equipe, que normalmente não é muito grande nesses tipos de empresa.

Algumas características das micro e pequenas empresas são ressaltadas por Lezana (1995), onde há interdependência entre proprietário e administrador, numa relação híbrida sem domínio completo do setor, e uma estrutura organizacional simplificada, pouco preocupada com níveis hierárquicos.

Cher (1991) afirma que não é raro encontrar nas pequenas empresas uma vinculação excessiva entre empresa e proprietário em que os objetivos desse último acabam sendo os mesmos objetivos da empresa. De acordo com Santos (2011), os bons líderes não nascem prontos; eles se desenvolvem e evoluem trabalhando duro e percebendo vários fatores que influenciam seu sucesso. Um líder de sucesso sempre deve estar buscando capacitação e aprendizado.

É muito importante o líder saber gerir e criar recursos que normalmente não são muito abundantes nas pequenas empresas, sabendo aproveitar de forma eficaz o processo e as pessoas envolvidas. Segundo Heller (1999), uma equipe autogerida pode economizar em custos gerenciais, elevar níveis de qualidade e de atendimento ao consumidor, reduzindo desperdícios e introduzindo maior flexibilidade no ambiente de trabalho.

Atitudes e comportamentos que revelam falta de confiança nos subordinados, ou seja, muita cobrança e pouca orientação são bastante comuns nas micro e pequenas empresas. Os gestores adotam posturas ora muito punitivas ora muito permissivas, esses aspectos contribuem para insatisfação e muitas das vezes frustração da parte dos funcionários sendo antiprodutivas e prejudiciais à organização (GUIMARÃES, 2007).

A liderança é vital nas organizações. Conforme Motta (1999, p. 118), a liderança é, “menos como um fenômeno individual e mais como um processo social – grupal e interativo”, pois funciona através das pessoas. Nesse sentido, a principal missão das organizações, bem como seu principal desafio é aperfeiçoar o potencial das pessoas e, neste sentido, cabe ao líder buscar os meios possíveis e necessários de dar-lhes oportunidade de evoluírem-se e desenvolverem-se.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada por intermédio do método descritivo, exploratório, explicativo, (com abordagem qualitativa) e fenomenológico utilizando-se da análise do discurso.

Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas principais características está em utilizar técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como questionário e a observação sistemática. O objetivo da pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto que ainda é pouco conhecido e buscado.

Na pesquisa explicativa a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Por isso, é o tipo mais complexo e delicado (GIL, 2002).

Para REZENDE (1990, p. 29), o método fenomenológico é em virtude da análise do fenômeno, ou seja, “a fenomenologia não é um discurso da evidência, mas da verdade em todas as suas manifestações.

De acordo com Bauer, Gaskell e Allum (2002), as diferenças entre pesquisa qualitativa e quantitativa ultrapassam a simples escolha de estratégia de pesquisa, e procedimentos de coletas de dados, na verdade elas representam posições epistemológicas antagônicas com modos totalmente exclusivos entre si.

O método utilizado foi indutivo, pois considera que o conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. No raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam a elaboração de generalizações (LAKATOS; MARCONI, 1993)

Já a Análise do discurso, nome dado a uma variedade de enfoques no estudo de textos, ela é utilizada em diversos tratamentos em diferentes disciplinas, é também desenvolvida a partir de diferentes tradições teóricas. Existem muitos estilos de análise do discurso e todos reivindicam o nome (GIL, 2002).

As técnicas utilizadas para a realização da pesquisa foram as seguintes: pesquisa bibliográfica, questionário e observação não participante. Segundo Vergara (1998, p.46):

Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, onde fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Segundo Chizzotti (1991, p. 55) o questionário é um conjunto de questões previamente elaboradas com o intuito de obter dos informantes respostas sobre o assunto que estes saibam informar. Para Vergara (1998), o questionário pode ser aberto pouco ou não estruturado, onde as respostas livres são dadas aos respondentes, ou pode ser fechado, estruturado, onde o respondente faz escolhas, ou pondera diante de alternativas apresentadas.

Para Minayo (1994, p.35) a observação é uma forma de complementar a captação de realidade empírica. Ainda, acrescenta que a observação do tipo não participante deixa transparecer para o observador e para o grupo/sujeitos da pesquisa que a relação é meramente de campo.

Para a realização da pesquisa bibliográfica foram utilizados artigos, livros, teses, todos com o objetivo de buscar informações sobre as formas de liderança que mais influenciam o desenvolvimento de pequenas empresas.

Elaborou-se um questionário, (APÊNDICE A), contendo perguntas abertas e fechadas foi aplicado junto ao público alvo no período de agosto a setembro de 2011 com o objetivo de destacar os principais papéis do líder na empresa e verificar o comportamento dos líderes das micro e pequenas empresas em estudo.

A observação não participante iniciou-se em agosto de 2011, finalizando em setembro de 2011 com o objetivo de verificar o comportamento dos líderes nas empresas. A partir de então foram analisados os resultados da pesquisa, e começou a análise dos dados, a mesma teve início em outubro com a finalização em novembro. E o resultado final da pesquisa será apresentado em dezembro de 2011.

Os participantes da pesquisa foram os líderes formais (gerentes, supervisores, diretores) das micro e pequenas empresas do segmento de papelaria. O município de Cacoal conta com 06 (seis) papelarias localizadas no centro da cidade, logo participaram da pesquisa os 06 (seis) líderes destas empresas.

Para a realização da pesquisa foi seguido todos os critérios éticos estabelecidos, sendo que os sujeitos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, (ANEXO A).

A pesquisa foi realizada na cidade de Cacoal em seis lojas do ramo de papelaria, todas localizadas no centro da cidade, sendo elas O Clipão, Papelaria Teixeira ambas situadas na Avenida Sete de Setembro, Papelaria Real situada na Rua General Osório, Papelaria Pelikano, Papelaria Brasil e Papelaria Vênus situadas na Avenida Porto Velho. Todas as empresas citadas têm como principal símbolo de liderança os proprietários que assumem o papel de chefe.

3 . RESULTADOS OBTIDOS

Os dados obtidos foram separados em quatro gradientes, conforme subdivisão a seguir:

3.1 PERFIL DO ADMINISTRADOR DA PAPELARIA

Foram abordados os administradores de seis papelarias na cidade de Cacoal, e o perfil dos mesmos encontra-se no quadro a seguir:

Quadro 1- Perfil dos Administradores e a influência da escolaridade na gestão

Empresa	Sexo	Idade	Escolaridade	Influência da escolaridade
Clipão	Masculino	26 a 33	Ensino Médio	Não afeta
Papelaria Teixeira	Feminino	26 a 33	Ensino Superior	Às vezes afeta na liderança e no mix de produtos
Papelaria Real	Masculino	Acima de 50	Ensino Médio	Sim , “seria mais fácil se tivesse mais conhecimento, [mais] estudo”
Papelaria Vênus	Feminino	42 a 49	Ensino Superior incompleto	Às vezes influencia “pelo fato dos estudos ajudar na vida profissional”
Papelaria Brasil	Feminino	Acima de 50	Ensino Médio incompleto	Afeta, “pelo acompanhamento de uma boa administração de uma empresa”
Papelaria Pelicano	Masculino	42 a 49	Ensino Superior incompleto	Não afeta

Fonte: Autora, na Cidade de Cacoal-RO, 2011.

Os entrevistados quando foram questionados se o nível de escolaridade afetaria de alguma forma na sua tomada de decisões. A maioria demonstrou que de forma direta e indireta há uma influência do grau de escolaridade do líder em relação à tomada de decisão, sendo um caso excepcional o gerente do Clipão que não se deixa influenciar pelo grau de escolaridade. Tal fenômeno é observado na vida de grandes empreendedores como Samuel Kleim, Mário Gazin e etc; no entanto, observa-se que realmente o nível de escolaridade não afeta as boas tomadas de decisões quando o negócio ainda é pequeno, mas quando se profissionaliza e cresce, a administração empírica necessitará de uma cientificidade (DRUCKER,1995).

As papelarias, Real, Vênus, Pelikano atestam que seria mais fácil administrar se tivessem mais conhecimento, além de auxiliar na vida particular dos mesmos. Ainda no aspecto administrativo, as papelarias Teixeira e Brasil salientam que com mais estudos a liderança flui naturalmente, melhora-se o *mix* dos produtos e auxilia no acompanhamento para se obter uma boa administração, levando as empresas em questão a ter um maior desempenho no mercado. O grau de escolaridade é tido como fator indispensável na pós-modernidade ou na era do comércio global, onde as micro e pequenas organizações são ameaçadas pela concorrência, grandes pesquisadores como Peter Drucker, Patrick Montana e Bill Gates, atuam e atuaram como *headhunters* de talentos universitários para trabalhar nas grandes empresas que lideram os mercados em seus respectivos seguimentos (NASCIMENTO, 2010)

3.2 A LIDERANÇA E AS RELAÇÕES HUMANAS

Em relação ao trabalho que cabe a cada liderado nas determinadas empresas a resposta foi unânime, nos seis casos os gerentes é quem determina as tarefas a cada um de seus colaboradores. Com base nesses resultados Cavalcanti (2005), destaca que é essencial tratar os diversos tipos de liderados de forma diferenciada a tratar o mesmo liderado também de forma diferente de acordo com as situações.

Quando questionados sobre o crescimento pessoal de seus liderados, os líderes da Papelaria Pelikano, Papelaria Brasil, Papelaria Real, Papelaria Teixeira e o Clipão afirmaram que de alguma forma contribuem para o crescimento pessoal de seus colaboradores, sendo através da motivação, do estímulo ou até mesmo matriculando-os em cursos relacionados à área específica de cada um. A gerente da Papelaria Vênus contribui, às vezes. Estas respostas vêm ao encontro com a ideia de Vergara (2000), que afirma ser uma das competências do líder a gestão do aprendizado, que se caracteriza na capacidade do conhecimento/aprendizado próprio, bem como facilitar o conhecimento/aprendizado dos liderados.

De acordo com Krause (1999), o poder do líder está em trabalhar cooperativamente com seus liderados partilhando tarefas e acatando sugestões. Nesse aspecto, as atitudes dos entrevistados condizem com essa ideia, já que os mesmos costumam dividir suas tarefas com alguns de seus funcionários, os quais julgam serem capacitados para a realização do trabalho, alguns delegando poderes e até mesmo pedindo opiniões quando necessário.

3.3 A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO E O LÍDER

Em relação à programação dos trabalhos, as respostas estão divididas, sendo que os gerentes de O Clipão, Papelaria Brasil e Papelaria Pelikano determinam as providências para a execução das tarefas, casando uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo. Considerando os resultados, destaca-se Vergava e Branco (2002), quando argumenta que liderar é fazer com que as pessoas façam o que você quer por causa de seu exemplo, das atitudes positivas que você demonstra no ofício de sua

liderança. Já os gerentes da Papelaria Teixeira, Papelaria Real e Papelaria Vênus responderam que o próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamentos técnicos do líder quando necessário, pois as tarefas ganham novas perspectivas com os debates. Maximiano (1986) relata que a autoconfiança e credibilidade do funcionário aumentam nas próprias potencialidades quando o mesmo é reconhecido e valorizado pelo seu ambiente de trabalho; consequentemente, isso acarretará ganhos para a empresa.

Quadro 2 - Percepção e prática da motivação

Empresa	Motivação dos funcionários a trabalhar na empresa	Programação dos trabalhos
Clipão	Motiva os funcionários para que esteja "sempre melhorando no atendimento dos clientes"	O líder determina as providências para a execução das tarefas, uma de cada vez, à medida que se tornam indispensáveis e imprevisíveis para o grupo.
Papelaria Brasil	Motiva os funcionários ensinando-os como administrar uma empresa para o crescimento da mesma.	
Papelaria Pelikano	Motiva os funcionários com premiação mensal para quem se destacar mais.	
Papelaria Teixeira	Motiva os funcionários através de elogios e metas.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, mediante aconselhamentos, ganhando as tarefas, novas perspectivas com os debates.
Papelaria Real	Motiva os funcionários valorizando-os.	
Papelaria Vênus	Motiva os funcionários informando cursos e técnicas de vendas.	

Fonte: Autora, na Cidade de Cacoal-RO, 2011.

Para Chiavenato (1994) existem alguns aspectos e necessidades humanas motivacionais, sendo que o primeiro passo é saber o que realmente está motivando àquela pessoa, o que provoca a motivação, posto que a motivação exista dentro da pessoa e vem aflorar através das suas necessidades humanas. Nesse aspecto, as Papelarias Real, Pelikano, Teixeira, Brasil, Vênus e o Clipão responderam que de alguma forma motivam seus liderados, alguns com premiações mensais, outros através de elogios e estabelecimento de metas, mas todos utilizam a motivação como forma de incentivo.

3.4 ASPECTOS DA LIDERANÇA OBSERVADOS

Quando requisitados sobre a tomada de decisões, os gerentes de O Clipão, Papelaria Teixeira, Papelaria Brasil, Papelaria Real e Papelaria Vênus responderam

que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder. De acordo com Krause (1999), líder é aquela pessoa que reúne as condições necessárias para conduzir o grupo ao objetivo comum, dando a liberdade necessária para que os membros deste grupo cheguem ao objetivo da melhor maneira possível, uma vez que a liberdade depende essencialmente da capacidade de cada um, frente ao exercício de autoridade que lhe é conferido. Somente na Papelaria Pelikano o gerente decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Segundo o modelo de Hunter (2004), um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente, sendo assim o líder deve ter a capacidade de tomar as decisões necessárias sem a participação da equipe.

Quadro 3 – A influência da liderança nos processos e nos resultados

Empresa	A influência do líder no resultado	A participação do líder	A influência da liderança do proprietário	Tomada de decisões
Clipão	Influencia às vezes porque tem coisas que só funcionam com o líder próximo.	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas	Sim, é positivo, “porque o chefe é sempre o chefe”	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo
Papelaria Teixeira	Influencia na divisão das tarefas.	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas	Sim, é positivo, pois a cada dia adquirimos mais experiência	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo
Papelaria Real	Influencia, “o líder é o cabeça”	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito.	Sim, é positivo, pois foi ele que deu início, com entusiasmo e vontade de crescer.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo
Papelaria Vênus	Não influencia.	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito.	Não é positivo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo
Papelaria Brasil	Influencia orientando e trocando ideias com a equipe	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas.	Sim, é positivo pela experiência e autoridade para resolver os problemas.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo
Papelaria Pelikano	Influencia, traçando metas, e determinando a motivação pessoal	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se muito.	Sim, é positivo, “o olho do dono que engorda a boiada”	Apenas você decide e fixa as diretrizes sem a participação do grupo

Fonte: Autora, na Cidade de Cacoal-RO, 2011.

Quanto à participação dos líderes nas empresas, os gerentes da Papelaria Brasil, Papelaria Teixeira e o Clipão responderam que utilizam a liderança pessoal, ou seja, aquele que domina nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro, já os líderes da Papelaria Pelikano, Papelaria Real e Papelaria Vênus responderam exercer a liderança onde o chefe procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas, é objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. Segundo Vergara (2003), o líder

já nasce feito, ou seja, alguns indivíduos já nascem líderes, eram possuidores de determinadas características, sendo físicas (aparência, estatura, força física,...), intelectuais (autoconfiança, entusiasmo, inteligência elevada...), traços sociais (cooperação, habilidades administrativas e interpessoais) e traços relacionados com a tarefa (persistência, iniciativa, impulso de realização...).

Quando questionados, se o desempenho de suas respectivas lideranças influenciaria o resultado da equipe, em quatro das papelarias seus gerentes responderam que sim, sendo elas, Papelaria Teixeira, Papelaria Real, Papelaria Brasil e Papelaria Pelikano, pois consideram que o líder é o responsável por estabelecer metas, orientar sua equipe e manter o seu pessoal motivado. O gerente responsável no Clipão concorda que às vezes a liderança pode influenciar, já que em determinados setores só podem obter resultados com um responsável por perto. Para Bernardinho (2006), ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Somente a gerente da Papelaria Vênus respondeu que não acredita que o desempenho de sua equipe seja influenciado pela liderança.

Já que as empresas pesquisadas têm como líder principal o proprietário, os mesmos foram questionados se acreditam ser esse um fator positivo para a organização, sendo que na Papelaria Pelikano, Papelaria Brasil, Papelaria Teixeira, Papelaria Real e Clipão disseram que sim, já que além de os mesmos estarem adquirindo mais conhecimento e experiência, também passam uma visão de maior segurança e entusiasmo para a equipe.

É esse o entendimento também de Ricca (2002) posto que ilustra que quando os proprietários, os gerentes e os empregados partilham de valores, faz com que o grupo fique estimulado ao aparecimento de uma cultura de unidade com um objetivo comum ao grupo/equipe, tendo em vista os princípios em comum, tornando assim a empresa mais forte. A gerente da Papelaria Vênus acredita que não é positivo para uma empresa ser liderada pelo proprietário. Segundo Guimarães (2007), nesse tipo de liderança os gestores costumam também adotar posturas ora muito punitivas, ora muito permissivas. Tais aspectos contribuem para gerar insatisfação por parte dos trabalhadores, sendo antiprodutivas e prejudiciais à empresa.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo mostrar a importância e dar ênfase à relação do comportamento humano dentro de um grupo, focando especificamente as micro e pequenas empresas no ramo de papelarias do centro comercial de Cacoal, destacando a função do líder com a equipe, no que diz respeito à interação interpessoal e intergrupal visando sempre a eficiência e eficácia.

Pode-se observar que determinadas características de um líder podem influenciar o desempenho tanto pessoal do mesmo como dos liderados. Para que se possa implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança eficaz se faz necessário uma boa comunicação entre líder e liderados.

Outros aspectos intrínsecos na mesma relação seriam o respeito mútuo e a confiança. É possível constatar que o trabalho em equipe se dá na obtenção dos resultados, o que pode ser melhorado durante a execução da tarefa à medida que o líder busca uma maior integração entre seus membros através da comunicação e do vínculo estabelecido entre os mesmos, potencializando assim a realização e o resultado do objetivo almejado.

Através da pesquisa foi possível identificar que a liderança da papelaria Teixeira apresenta traços da liderança democrática, já que os membros da equipe têm autonomia para tomar certas providências, mas sempre debatidas e com aconselhamento do líder. As mesmas características também foram percebidas nas Papelarias Vênus e Real, pois os líderes das mesmas estão sempre dispostos a contribuir com o crescimento pessoal de seus colaboradores, identificando suas capacidades individuais e utilizando-as em prol do liderado e em benefício da empresa, e desta forma contribuindo para que as metas organizacionais sejam atingidas, tornando a empresa mais lucrativa (CHIAVENATO, 2003).

Outro aspecto relevante observado durante a pesquisa diz respeito às características de liderança utilizadas na Papelaria Pelikano, pois as atitudes do líder demonstram ser uma liderança autocrática, ou seja, “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo” (Chiavenato, 2003, P. 125), o mesmo foi observado

na Papelaria Brasil e no Clipão.

Desta forma, foi possível constatar que nas micro e pequenas empresas em questão, não existe uma única forma de liderar, sendo assim, o líder deve fazer a correta leitura de cada situação e agir de acordo com tal exigência, principalmente nesse tempo em que as empresas estão inseridas em que a necessidade de atualização e dinamismo são inevitáveis. Portanto, as ideias para administrar um grupo de pessoas devem sempre estar sendo revistas e atualizadas.

Conhecer, estudar e se atualizar constantemente é fundamental nessa sociedade moderna, tendo em vista a velocidade em que as informações surgem. Sugere-se aos líderes em questão que frente a tantas informações é interessante estar buscando novos métodos de atualização, mantendo-se focado em seus objetivos, e fiel aos seus princípios.

O tema do presente trabalho pode ser utilizado para estudos futuros, sugerindo-se a utilização de novas técnicas a fim de buscar uma maior abrangência, buscando consolidar esse campo do conhecimento

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ARNOLD, Willian W. e PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. Trad. Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1996.
- 2 BAUER, M. W. **Análise de conteúdo clássica: uma revisão**. In: BAUER, M. W. e GAKELL, N. C. (org.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- 3 BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- 4 BERNARDINHO, 1959. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- 5 CAVALCANTI, V. Lúcia...[et.al]. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora

FGV, 2005.(Série gestão de pessoas).

6 _____, **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2006.

7 CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

8 _____. **Administração nos Novos Tempos**. 2º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

9 _____, **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 7ª Edição, Elsevier, Rio de Janeiro - RJ, 2003.

10 CHER, R. **A gerencia das pequena e medias e medias empresas; o que saber para administrá-las**. São Paulo; maltese, 1991

11 CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

12 DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1995.

13 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio século XXI**. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

14 GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

15 _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

16 GUIMARÃES, Magali. **Liderança na micro e pequena empresa**. RH.com.br, 2007. Disponível em: <
<http://.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4648/lideranca-na-micro-e-pequena-empresa.html>>. Acessado em: 27 de julho de 2011.

17 HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.

18 HELLER, R. **Como gerenciar equipes**. São Paulo: Publifolha, 1999.

19 HOLLENBECK, John R., Wagner III, John A. **Comportamento**

organizacional.São Paulo: Saraiva, 2003.

20 HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 17º edição (trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães) RJ: Sextante, 2004

21 KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder.** São Paulo, Makron Books 1999.

22 LAKATOS, Eva Maria. *et all.***Fundamentos de metodologia científica.**São Paulo: Atlas, 1993.

23 _____. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliografia, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 6. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

24 LEZANA, **A formação de jovens empreendedores** Florianopolis:Sebrae,1995

25 LIMONGE- FRANÇA, A. C., AURELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional.** In: FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização.São Paulo: Editora Gente, 2002.

26 MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho de equipe.** São Paulo: Pioneira, 1986.

27 MINAYO, M.C. de S. (org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 15. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

28 MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional - a teoria e a prática de inovar.** 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

29 NASCIMENTO, THIAGO C. *et all.* **A metodologia de Kristiansen e Indarti para identificar intenção empreendedora em estudantes de ensino superior: Comparando resultados obtidos na Noruega, Indonésia e Alagoas.** *In* Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.3, 67- 86, Julho/Setembro 2010.

30 REZENDE, Antonio M. **Concepção fenomenológica em educação.** São Paulo:Cortez,1990.

31 RICCA, D. **Empresa Familiar.**2002. Disponível em: <http://www.google.com.br>. Acessado em: 16 de novembro de 2011.

32 SANCHÉZ, M. M. El liderazgo. 2001. Disponível em: <http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docencia/materials/>>. Acessado em 24 de junho de 2011.

- 33 SANTOS,Julio C. **GERENTE: Como Liderar Pessoas nas Organizações** .2010.
Disponível em :< <http://www.artigonal.com/gerencia-artigos/gerente-como-liderar-pessoas-nas-organizacoes>> Acessado em 18 de novembro de 2011.
- 34 SILVA, Adriano Camiloto; GONZAGA, Diogo Torres Neto; QUINTINO, Simone Marçal: **Manual do artigo científico do curso de administração**. Cacoal,RO: UNIR, 2010.
- 35 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 36 VERGARA, S. C & Branco. "**Empresa humanizada: a organização necessária e possível**". Rio de Janeiro, 2002.
- 37 _____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 38 _____. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

ANEXO

ANEXO A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA: ESTUDO MULTICASOS DAS PAPELARIAS DO CENTRO COMERCIAL DE CACOAL - RO**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação como a pesquisadora ou com a instituição. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço da pesquisadora, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

PROGRAMA: Graduação em Administração da UNIR – Fundação Universidade Federal de Rondônia

PESQUISADOR (A) RESPONSÁVEL: Francielle Fernandes da Cruz

ENDEREÇO: Rua Rosinéia de Souza 3878 Village do Sol 1 Cacoal/RO

TELEFONE: (69) 9994 3006 (69) 9229 5183

OBJETIVOS: - Estudar os modelos de liderança existentes.

-Destacar os principais papéis do líder na empresa.

-Identificar a relação de liderança com o comportamento humano.

-Verificar o comportamento dos líderes das micro e pequenas empresas em estudo.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Se concordar em participar da pesquisa, você terá que responder a um questionário contendo 10 perguntas sobre a percepção do seu nível influência dentro da organização a qual lidera. Os dados coletados serão tabulados e analisados para fechamento do artigo científico de bacharelado em Administração pela UNIR – Universidade Federal de Rondônia.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

BENEFÍCIOS: Proporcionar um conhecimento maior dos fatores que englobam o autogerenciamento de carreira, bem como a oportunidade de aplicá-los de forma competitiva.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura do Participante: _____

APÊNDICE

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Sexo:

() masculino

() feminino

Idade:

() 18 a 25

() 26 a 33

() 34 a 41

() 42 a 49

() acima de 50

Escolaridade:

() analfabeto

() ensino fundamental incompleto

() ensino fundamental completo

() nível médio incompleto

() nível médio completo

() nível universitário completo

() nível universitário incompleto

() outros

QUESTIONÁRIO

1- No que diz respeito ao seu trabalho, a tomada de decisão se dá por quem?

- a. () Apenas você decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo
- b. () Todos tem total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
- c. () As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.

2- Por quem é feita a programação dos trabalhos?

- a. () Você (líder) determina as providências para a execução das tarefas, casa uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.
- b. () A participação no debate é limitado, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
- c. () O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo, com aconselhamentos técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.

3- Quanto a sua participação como Líder, qual a alternativa que você escolheria?

- a. () Você é um líder "pessoal" e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.
- b. () Você não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.
- c. () Você procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É o objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas

4- Em relação à divisão do Trabalho:

- a. () Você determina qual a tarefa que cada um deverá executar.
- b. () Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica totalmente por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
- c. () A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.

5- Você contribui para o crescimento pessoal de seus liderados?

() Sim Como? _____

() Não

() Às vezes Como? _____

6- O Desempenho de sua equipe de trabalho depende da sua liderança?

() Sim Como? _____

() Não

() Às vezes Como? _____

7-Você motiva seus funcionários á trabalhar em sua empresa?

() Sim Como? _____

() Não

() Às vezes Como? _____

8- O fato de a liderança ser exercida pelo proprietário da empresa é positivo para o crescimento da mesma?

() Sim Como? _____

() Não

() Às vezes Como? _____

9-O seu nível de escolaridade afeta de alguma forma na sua tomada de decisões?

() Sim Como? _____

() Não

() Às vezes Como? _____

10-Você costuma dividir suas tarefas com algum dos seus funcionários?

() Sim Como? _____

() Não

() Às vezes Como? _____